

## PDF hosted at the Radboud Repository of the Radboud University Nijmegen

The following full text is a publisher's version.

For additional information about this publication click this link.

<http://hdl.handle.net/2066/67136>

Please be advised that this information was generated on 2017-12-06 and may be subject to change.

# Niederländische Erfahrungen mit dem Tarifvertrag à la carte

Jos Benders  
Lei Delsen  
Jeroen Smits

In den vergangenen Jahren wurden in den Niederlanden in vielen Bereichen so genannte „Tarifverträge à la carte“ eingeführt, in denen den Beschäftigten die Möglichkeit eingeräumt wird, innerhalb bestimmter definierter Grenzen zwischen verschiedenen Arbeitsbedingungen „zu wählen“. In diesem Artikel wird die praktische Anwendung eines Tarifvertrags à la carte am Beispiel der Katholischen Universität Nimwegen für den Zeitraum 2002–2004 analysiert. Die Resultate geben Anlass, sowohl den Nutzen für eine Mehrheit der Beschäftigten als auch die betriebswirtschaftliche Effizienz dieser Regelungen zu bezweifeln. Der massenhafte Tausch von freien Tagen für zusätzliches Entgelt setzt zudem auch ein Fragezeichen an die von den niederländischen Gewerkschaften bevorzugte Politik der Arbeitszeitverkürzung und gleichzeitigen Lohnmäßigung.

## 1 Einleitung

Ein neuer Leitgedanke in der aktuellen Personal- und Tarifpolitik besteht darin, dass moderne Arbeitnehmer maßgeschneiderte Arbeitsbedingungen wünschen. Eine solche Maßarbeit soll durch einen Tarifvertrag à la carte, der mitunter auch als Wahltarifvertrag (Keuze-CAO) oder Cafeteria-System bezeichnet wird, gewährleistet werden. Im Rahmen eines Tarifvertrags à la carte wird den Arbeitnehmern und Arbeitnehmerinnen die Möglichkeit eingeräumt, aus einem vereinbarten Paket an Leistungen und Arbeitsbedingungen in bestimmten zeitlichen Abständen – z.B. einmal pro Jahr – die ihm/ihr angenehme Kombination zu wählen. Initiiert wurden solche Regelungen ursprünglich durch ein nationales Abkommen zwischen den niederländischen Sozialpartnern, d.h. den nationalen Gewerkschaften und Arbeitgeberverbänden, die sich 1993 im Rahmen der Stiftung der Arbeit (Stichting van de Arbeid) auf einen „neuen Kurs“ – so der Titel des Abkommens (Een nieuwe koers) – verständigt hatten, der eine stärkere Dezentralisierung der Tarifverhandlungen auf Betriebsebene und eine Stärkung der Mitbestimmung durch die Arbeitnehmer vor Ort zum Ziel hat. Hierzu sollten in den bestehenden Tarifverträgen mehr Differenzierungs- und Wahlmöglichkeiten für Betriebe und die einzelnen Arbeitnehmer eingeführt werden.

In einem weiteren nationalen Abkommen der Stiftung der Arbeit aus dem Jahr 1999 wird unter dem Motto „Arbeitsbedingungen nach Maß“ (Naar arbeidsvoorwaarden op maat) das Ziel differenzierter Tarifregelungen noch einmal bekräftigt. Über den Anteil der niederländischen Arbeitsbevölkerung, die mittlerweile unter eine tarifvertragliche Regelung fällt, die in bestimmten Grenzen dem individuellen Arbeitnehmer Wahlmöglichkeiten über die eigenen Arbeitsbedingungen einräumt, lässt sich keine eindeutigen Aussagen machen. Während eine im Auftrag der niederländischen Gewerkschaften erstellte Studie den Anteil auf 44 % beziffert (Hupkes 2003), sind es nach Ergebnissen einer vom niederländischen Arbeitsministerium in Auftrag gegebenen Studie lediglich 22 % (Muconsult 2003).

Die niederländischen Tarifvertragsparteien sind der Auffassung, dass tarifvertraglich gesicherte individuelle Wahlmöglichkeiten wesentlich dazu beitragen, dass Arbeitnehmer ihre Arbeits- und Freizeit (bzw. ihre „Privatzeit“, in der sie für andere Personen Sorge tragen) besser kombinieren können. Flexible Arbeitsbedingungen würden zudem die Attraktivität von Arbeitgebern erhöhen, die Produktivität vergrößern und Arbeitnehmer stärker an die Unternehmen binden (Langedijk 1998; 1999). Sowohl dem Wohl der Arbeitnehmer als auch der Effizienz des Unternehmens wären demnach durch diese Regelungen gedient. Laut seinen Befürwortern ergibt der Tarifvertrag à la carte also eine klassische „win-win“-Situation.

Bis heute haben die Aussagen über die vermeintlichen Vorteile von Tarifverträgen à la carte jedoch einen stark hypothetischen Charakter, da bislang kaum gesicherte empirische Erkenntnisse über ihre Anwendung vorliegen. Sofern überhaupt empirische Untersuchungen existieren, handelt es sich hierbei zumeist um Meinungsumfragen, in denen die – ex ante – formulierten Wünsche der Arbeitnehmer bezogen auf individuelle Wahlmöglichkeiten erfasst werden (Visser/van Rij 1999; van den Brekel/Tijdens 2000; van Putten/Thierry 2000). Bezogen auf ihre effektive Nutzung variieren die Zahlen aus der begrenzten Anzahl von Meinungsumfragen zwischen 12,5 % (Muconsult 2003) und 46 % (Hillebrink et al. 2004) der Arbeitnehmer, die tatsächlich von den tarifvertraglich gesicherten Wahlmöglichkeiten Gebrauch gemacht haben.

**Jos Benders, Dr.,** arbeitet an der Nijmegen Management School der Katholischen Universität Nimwegen. Arbeitsschwerpunkte: Arbeits- und Organisationsentwicklung  
e-mail: J.Benders@nsm.kun.nl

**Lei Delsen, Dr.,** arbeitet an der Nijmegen Management School der Katholischen Universität Nimwegen. Arbeitsschwerpunkte: Arbeitszeitpolitik  
e-mail: L.Delsen@nsm.kun.nl

**Jeroen Smits, Dr.,** arbeitet an der Nijmegen Management School der Katholischen Universität Nimwegen. Arbeitsschwerpunkte: Arbeitsmarkt, Bildung, soziale Ungleichheit  
e-mail: Jeroen.Smits@nsm.kun.nl

In diesem Aufsatz sollen einige Erfahrungen in der praktischen Umsetzung mit einem Tarifvertrag à la carte anhand des Beispiels der Katholischen Universität Nimwegen (Katholieke Universiteit Nijmegen) erörtert werden. Zunächst werden die tatsächliche Nutzung der individuellen Wahlmöglichkeiten und die dahinter stehenden Motive untersucht. Danach werden die tatsächlich vollzogenen Wahlentscheidungen analysiert. Abschließend werden Schlussfolgerungen für die allgemeine Diskussion um den Tarifvertrag à la carte gezogen.

## 2

### Nutzung des Tarifvertrags à la carte durch die Beschäftigten

Das Wahlmodell über die Arbeitsbedingungen an der KU Nimwegen (Keuzemodel Arbeidsvoorwaarden KU Nijmegen) ist im Jahre 2002 eingeführt worden, nachdem der Arbeitgeberverband der niederländischen Universitäten und die Gewerkschaften bereits im Jahr 2000 hierzu eine Tarifvereinbarung abgeschlossen hatten. Die Beschäftigten der KU Nimwegen haben demnach die Möglichkeit, zwischen verschiedenen Arbeitsbedingungen zu wählen und ihre Wahl in ein eigens hierfür entworfenes Internetprogramm einzutragen. Die Einführung des tariflichen Wahlmodells wurde von einer breit angelegten Informationskampagne begleitet. Alle Arbeitnehmer wurden in einem persönlichen Brief über das Wahlmodell informiert. Zusätzlich wurden Informationsbroschüren verteilt und ein Artikel in der Universitätszeitung veröffentlicht. Für das eigens eingerichtete Internetportal haben alle Beschäftigten ein eigenes Kenn- und Passwort erhalten. Gleichzeitig werden die Nutzungsmöglichkeiten des Wahlmodells und die hiermit verbundenen steuerlichen Konsequenzen im Internet ständig aktualisiert. Schließlich erhält auch jeder neu eingestellte Arbeitnehmer ausführliche Informationen zum Wahlmodell.

Trotz dieser umfangreichen Informationskampagne durch die Universität hat bislang lediglich eine Minderheit der Beschäftigten von den tarifvertraglich vereinbarten Wahlmöglichkeiten Gebrauch gemacht (Tabelle 1). In den Jahren 2002 und 2003 haben gerade einmal knapp 18 % der

**Tabelle 1: Teilnehmer<sup>1)</sup> am Wahlmodell der KU Nimwegen nach Beschäftigtengruppen**

	Insgesamt (in %)	Wissenschaftler (in %)	Nicht-wissenschaftliche Mitarbeiter (in %)	Teilnehmer (absolut)
2002	17,7	16,3	19,1	609
2003	17,6	15,1	20,2	625
2004	23,6	21,7	25,4	831

1) eingeschlossen sind Frauen und Männer

Quelle: Eigene Berechnungen; Daten der KU Nimwegen

WSI Hans Böckler  
Stiftung

Beschäftigten an dem Wahlmodell partizipiert. Im Jahre 2004 ist dieser Anteil auf 24 % angestiegen. Nach wie vor scheint die große Mehrheit der Beschäftigten kein Interesse an den Wahlmöglichkeiten zu haben. Dabei ist die Beteiligung bei den Wissenschaftlern noch einmal deutlich niedriger als bei den nicht-wissenschaftlichen Mitarbeitern.

Die geringe Teilnahme an dem Wahlmodell kann erstens darauf zurückgeführt werden, dass es sich noch um ein relativ neues Modell handelt und viele Beschäftigte erst einmal eine abwartende Haltung einnehmen. Zweitens ist es auch möglich, dass die gegebenen Wahlmöglichkeiten für die Beschäftigten kaum attraktiv sind (van Putten/Thierry 2000). Drittens werden auch technische Probleme mit der Anwendung des Internet-Programms als Erklärung aufgeführt. Gegen letzteres spricht allerdings die Tatsache, dass bei dem PC-unerfahrenen nicht-wissenschaftlichen Personal die Beteiligung deutlich über der der Wissenschaftler liegt.

Auffallend ist, dass das Wahlmodell deutlich öfter von Männern als von Frauen in Anspruch genommen wird. Im Jahr 2004 haben 26 % aller männlichen, aber nur 20 % aller weiblichen Beschäftigten sich an dem Wahlmodell beteiligt. Mit 29 % sind Vollzeitbeschäftigte deutlich stärker vertreten als Teilzeitbeschäftigte, die nur mit 17 % partizipieren. Differenziert nach Einkommensgruppen liegt der Beteiligungsgrad mit 31 % bei dem obersten Viertel deutlich über dem Beteiligungsgrad von nur 13 % bei dem untersten Viertel.

Frühere Forschungsarbeiten deuten schließlich darauf hin, dass von Jahr zu Jahr keineswegs immer die gleichen Beschäftigten von den Wahlmöglichkeiten Gebrauch machen, so dass über einen längeren Zeitraum ein deutlich größerer Beschäftigtenanteil erreicht wird (van den Brekel/Tijdens 2000; Hupkes 2003). Im Fall der Universität Nimwegen kann dies jedoch bislang (noch) nicht belegt werden. Die Gruppe der an dem Wahlmodell partizipierenden Beschäftigten weist im Gegenteil

eine relativ hohe Kontinuität auf. Von den 275 Beschäftigten, die in den Jahren 2002 und 2003 teilnahmen, waren 173 (63 %) auch im Jahr 2004 wieder beteiligt. Dagegen haben sich von den 2.056 Beschäftigten, die in den ersten beiden Jahren das Wahlmodell nicht in Anspruch nahmen, im Jahr 2004 nur 328 (16 %) beteiligt.

## 3

### Die Nutzung der Wahlmöglichkeiten

Neben der Beteiligungsquote an dem Wahlmodell ist es ebenfalls interessant zu erfahren, welche Regelungen die Beschäftigten bei den Arbeitsbedingungen gewählt haben. Prinzipiell haben die Beschäftigten mit dem Tarifvertrag à la carte die Möglichkeit, zwischen vier Austauschvarianten zu wählen.

- Bei der ersten Variante „Geld gegen Zeit“ können die Beschäftigten eine bestimmte Anzahl von Urlaubs- oder sonstigen freien Tagen gegen zusätzliches Gehalt, einen PC oder ein Fahrrad eintauschen.
- Bei der zweiten Variante „Geld gegen Geld“ können z.B. vermögenswirksame Leistungen (Sparloos) gegen eine zusätzliche betriebliche Altersversorgung oder ein Teil des Gehalts gegen ein günstig zu leasendes Auto getauscht werden.
- Die dritte Variante „Zeit gegen Geld“ ermöglicht das „Kaufen“ von zusätzlichen freien Tagen gegen den Verzicht auf einen Teil des Gehalts.
- Die vierte Variante „Zeit gegen Zeit“ ermöglicht den Beschäftigten, Arbeitszeit auf langfristigen Arbeitszeitkonten zu sparen, um diese später für ein Sabbatical oder einen vorgezogenen Ruhestand einzusetzen.

Frühere Untersuchungen kamen zu dem Ergebnis, dass die Beschäftigten etwa zu gleichen Anteilen zwischen allen vier Varianten wählten (Muconsult 2003). Hupkes (2003) gelangt dagegen zu dem Resultat,

**Tabelle 2: Die Beschäftigten der KU Nimwegen verzichten im Rahmen des Wahlmodells auf ... (in %)**

	2002	2003	2004
Freie Tage	70	68	67
Gehalt	30	32	33
Insgesamt	100	100	100

Quelle: Eigene Berechnungen; Daten der KU Nimwegen

WSI Hans Böckler Stiftung

dass der Tausch von Urlaubstagen gegen zusätzliches Gehalt eher selten gewählt wurde. Van den Brekel/Tijdens (2000) haben dagegen heraus bekommen, dass Frauen und ältere Arbeitnehmer häufiger zusätzliche Freizeit gegen Geld tauschen, während Männer und Arbeitnehmer in höheren Positionen eher auf Freizeit verzichten und sich dies in Geld auszahlen lassen.

Im Falle der KU Nimwegen ist auffallend, dass bei der Nutzung von tariflichen Wahlmöglichkeiten jeweils mehr als zwei Drittel der Beschäftigten auf freie Tage verzichten, während nur knapp ein Drittel ein geringeres Gehalt in Kauf nimmt (Tabelle 2). Deutlich öfter verzichten auf freie Tage Vollzeitbeschäftigte gegenüber Teilzeitbeschäftigten, Wissenschaftler gegenüber Nicht-Wissenschaftlern und Höherverdienende gegenüber Niedrigverdienenden. Jüngere Beschäftigte verzichten deutlich seltener auf Gehalt als ihre älteren Kollegen. Wäre der Tausch von Freizeit gegen Geld pro Jahr nicht auf maximal fünf Tage beschränkt, so würde von dieser Möglichkeit wahrscheinlich noch extensiver Gebrauch gemacht werden. Beim Verzicht auf Gehalt darf das Einkommen nicht unter den Mindestlohn geraten.

Bei den Zielen, die die Beschäftigten der KU Nimwegen im Rahmen der tarifvertraglich geregelten Wahlmöglichkeiten anstreben, steht der günstige Erwerb eines PC ganz oben auf der Liste (Tabelle 3). In den Jahren 2002 und 2003 wurden 40 %, im

Jahr 2004 sogar 50 % des eingesetzten Gesamtbetrags hierfür verwendet. An zweiter Stelle steht der Erwerb von zusätzlichem Gehalt, für das im Jahr 2002 34 % der eingesetzten Mittel verwendet wurden. In den folgenden Jahren ist der Mitteleinsatz für zusätzliches Gehalt jedoch deutlich zurückgegangen. Für Fahrräder (man ist ja in den Niederlanden!) und zusätzliche Reisekosten werden jährlich 10 bis 15 % der Mittel verwendet. Die beiden zuletzt genannten Ziele werden ebenso wie die PC steuerlich subventioniert und können als Äquivalent für zusätzlichen Lohn angesehen werden. Die Zurrückerstattung der Kosten für Weiterbildung und das Kaufen von Extra-Freizeit sind dagegen nicht sehr beliebt. Die Möglichkeit eines Zuschusses für den bezahlten Erziehungsurlaub wird so gut wie überhaupt nicht gewählt und ist ab dem Jahr 2004 aus der Palette der Wahlmöglichkeiten sogar ganz gestrichen worden. Insgesamt dominiert bei der Inanspruchnahme des Tarifvertrags à la carte an der Universität Nimwegen deutlich die dritte Tauschvariante „Zeit gegen Geld“. Von den Beschäftigten wird mehrheitlich im Tausch von Freizeit entweder direkt oder indirekt (in Form von PC, Fahrrädern oder Extra-Reisekosten) zusätzliches Gehalt angestrebt.

Seit dem berühmten Abkommen von Wassenaar aus dem Jahre 1982 war die Devise „Zeit statt Lohn“ ein beliebtes Instrument, die Lohnsteigerungen niedrig zu halten (Delsen 2000). Mit Hilfe von Arbeits-

zeitverkürzungen in der Form von zusätzlichen Freizeittagen sollte der Lohnanstieg begrenzt werden. Gerade für Wissenschaftler, die ihre Überstunden nicht mehr ausbezahlt bekommen, war dies oft keine besonders attraktive Alternative. Trotz bester Inflation erhielten diese oft keine oder nur sehr geringe Lohnhöhungen, während sie zwar formal mehr freie Tage erhielten, in der Praxis aber gar nicht in der Lage waren, diese auch zu nehmen und lediglich Überstundenberge vor sich herschoben. Gegenwärtig hat ein vollzeitbeschäftigter Wissenschaftler pro Jahr etwa 44 freie Tage, die von manchen als zu viel empfunden werden. So wird die jetzt im Rahmen des Tarifvertrags à la carte gegebene Möglichkeit, wenigstens einen Teil der faktisch nicht in Anspruch genommenen freien Tage gegen zusätzliches Entgelt zu tauschen, gern angenommen. Im Prinzip handelt es sich hierbei um eine Gehaltserhöhung durch die Hintertür. Der massenhafte „Verkauf“ von freien Tagen führt jedoch dazu, dass das tarifliche Wahlmodell keinesfalls kostenneutral ist. Wie van Putten/Thierry (2000) herausgestellt haben, sind deshalb auch die in der Debatte vielfach unterstellten betriebswirtschaftlichen Vorteile von Arbeitsbedingungen à la carte zweifelhaft.

## 4 Fazit

Die hier präsentierten Ergebnisse der Nimwegener Fallstudie können nicht unbedingt für alle niederländischen Organisationen als repräsentativ angesehen werden. Trotzdem lassen sich aus ihr einige generelle Schlussfolgerungen ziehen. Erstens muss man ernsthaft an der These zweifeln, dass die geregelte Wahlmöglichkeit den Arbeitgeber für die Beschäftigten attraktiver macht. Die niedrige Beteiligung an dem Wahlmodell der Nimwegener Universität deutet darauf hin, dass hier keineswegs ein automatischer Zusammenhang besteht. Hieraus folgt, dass auch ein zusätzlicher Effizienzgewinn nicht einfach unterstellt werden kann. Wichtig ist vielmehr, dass mehr empirische Untersuchungen Aufschluss über die tatsächliche Anwendung der in den Tarifverträgen à la carte vorgesehenen Wahlmöglichkeiten und ihre betriebswirtschaftlichen Folgen geben. Das wird um so wichtiger, als mit einer zuneh-

**Tabelle 3: Die Beschäftigten der KU Nimwegen zielen im Rahmen des Wahlmodells auf ...**

(in % des eingesetzten Gesamtbetrages und der Teilnehmer)

Ziel	2002		2003		2004	
	Betrag	Teilnehmer	Betrag	Teilnehmer	Betrag	Teilnehmer
Extra Gehalt	34	37	28	30	21	24
PC	39	32	40	36	50	46
Fahrrad	14	16	12	14	14	18
Reisekosten	11	14	15	16	12	11
Weiterbildung	0	0	2	1	0	0
Extra-Freizeit	1	1	4	2	3	2
Total	100	100	100	100	100	100

Quelle: Eigene Berechnungen; Daten der KU Nimwegen

WSI Hans Böckler Stiftung

menden Differenzierung von Arbeitszeiten und Arbeitsbedingungen, die durch die Wahlmöglichkeiten noch beschleunigt werden, die Gefahr besteht, dass am Ende nur schwer zu regulierende und möglicherweise deutlich kostspieligere Entlohnungssysteme entstehen. Während einerseits die niederländischen Arbeitgeber sich ständig darüber beschwerten, dass der Staat viel zu viel reguliert und insgesamt zu „bürokratisch“ ist, wirken sie im Rahmen der Arbeitsbedingungen selbst daran mit,

hochkomplexe und teure Regulierungssysteme zu etablieren, deren Nutzen äußerst zweifelhaft ist.

Zweitens entsteht mit den Tarifverträgen à la carte auch für die Gewerkschaften ein politisches Dilemma. Im Gegensatz zu den Ergebnissen früherer Untersuchungen gehört mittlerweile der Tausch von Freizeit gegen mehr Geld zur beliebtesten Tauschvariante. Eine Mehrheit der Beschäftigten wendet sich damit praktisch gegen die gewerkschaftliche Strategie einer weiteren

Arbeitszeitverkürzung. Die Gewerkschaftsführungen und die Beschäftigten scheinen demnach unterschiedliche politische Präferenzen zu haben. Der in der Anwendung der Tarifverträge à la carte zum Ausdruck kommende große Stellenwert von zusätzlichem Gehalt und der vergleichsweise kaum problematische Verzicht auf freie Tage setzt insgesamt auch ein deutliches Fragezeichen hinter die von den niederländischen Gewerkschaften propagierte Politik der Lohnmäßigung.

## LITERATUR

---

**Brekel, C. van den/Tijdens, K.G.** (2000): Keuzemogelijkheden in CAO's, AIAS Research Report 3, Institute for Advanced Labour Studies, Amsterdam

**Delsen, L.** (2000): Das niederländische Bündnis für Arbeit und seine Wirkungen, in: *Arbeit* 2, S. 119-132

**Hillebrink, C./ Schippers, J./ Peters, P./Van Doorne-Huiskes, A.** (2004): Het gebruik van een meerkeuzesysteem arbeidsvoorwaarden, in: *Tijdschrift voor Arbeidsvraagstukken* 1, S. 47-60

**Hupkes, H.** (2003): CAO à la carte snel populair, in: *Bondgenoten Magazine* 10, S. 14-16

**Langedijk, M.C.** (1998): Flexibel belonen: de keuze voor arbeidsvoorwaarden op maat, Van Gorcum, Assen

**Langedijk, M.C.** (1999): À la carte belonen, in: *Gids voor Personeelsmanagement* 11, S. 26-31

**Muconsult** (2003): Arbeidsvoorwaarden en -verhoudingen op ondernemingsniveau. Eindrapport AVON Monitor 2002, Werkdocument 277, Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid, Den Haag

**Putten, van I./Thierry, H.** (2000): Weinig reden voor beloning à la carte, in: *Gids voor Personeelsmanagement* 11, S. 57-60

**Visser, J./van Rij, V.** (1999): Vakbeweging en flexibiliteit, Welboom, Amsterdam